

суми товарних запасів, що забезпечать ритмічну роботу та стабільний асортимент товарів; формування ефективної цінової політики роздрібного підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Височин І.В. Управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі. К.: КНТЕУ, 2016. 544 с.
2. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства. К.: КНТЕУ. 2009. 800 с.
3. Мазаракі А.А., Пшеслінський Д.М., Смолін І.В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність. К.: КНТЕУ. 2015. 384 с.
4. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства. К.: Знання. 2016. 580 с.

**Малішевська Л.М.** *магістрант 2-го року підготовки спеціальності «Менеджмент»,*

*Вінницький інститут Університету «Україна»*

Науковий керівник: Балахонова О.В., доктор економічних наук, професор,

професор кафедри бізнесу та права,

Вінницький інститут Університету «Україна»

### ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### THEORETICAL CONTENT OF PERSONNEL MANAGEMENT TECHNOLOGIES

**Анотація.** У даній статті розглядаються питання теоретико-методологічного змісту технологій управління персоналом. Узагальнюється інструментарій технологій управління.

**Ключові слова:** управління персоналом, персонал, технологія, мотивація.

**Abstract.** This article discusses the theoretical and methodological content of personnel management technologies. The toolkit of management technologies is generalized.

**Key words:** personnel management, personnel, technology, motivation.

*Постановка проблеми.* Події 2020 року корінним чином змінили економіку світу та сформувавши нові виклики. Ключовий ресурс підприємницької діяльності – персонал, опинився під нищівним впливом карантинних та посткарантинних змін в розумінні його ролі. Менеджмент підприємства опинився на роздоріжжі – скорочувати персонал чи навпаки зберігати його за всяку ціну. Тому настільки важливим є розуміння базових технологій управління персоналом як основного інструменту досягнення цілей діяльності.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Питанням аналізу технологій управління персоналом присвячено праці багатьох дослідників, зокрема: Гапоненко А.Л., Панкрухіна А.П., Коваленко М.А., Грузнова І.І., Сухомлина Л.Є., Савельєвої В.С., Єськова О.Л. Кибанова А.А., Шведа В.В., Поліщук І.І., Кириченко О.А., Крушельницької О.В. Мельничука Д. П., Одегова Ю.Г. та інших.

Не зважаючи на достатнє теоретичне розроблення даного питання, сучасні виклики, особливо за умов карантинної та посткарантинної економіки, вимагають постійної адаптації управління персоналом до змінюваних умов діяльності.

*Формулювання цілей статті.* Метою статті є дослідження теоретичного аспекту технологій управління персоналом та виявлення й узагальнення основного інструментарію технологій управління.

*Виклад основного матеріалу.* В сучасній науковій літературі існують різні погляди на сутність технологій в управлінні персоналом.

Зокрема, за визначенням А.Л. Гапоненко і А.П. Панкрухіна, кадрові технології – це засіб управління кількісними і якісними характеристиками складу персоналу, який забезпечує досягнення цілей організації і її ефективного функціонування [1].

Зміст технологій управління персоналом являє собою сукупність послідовних дій, прийомів, операцій, які дозволяють або отримати інформацію про можливості людини (здібності, професійні знання, уміння, навички), сформувати потрібні для організації, або змінити умови їх реалізації.

Розрізняють декілька видів технологій:

- 1) багатоланцюгові (серія взаємопов'язаних задач, виконуваних послідовно);
- 2) посередницькі (надання послуг одними групами людей іншим в вирішенні конкретних завдань);
- 3) індивідуальні (конкретизація прийомів, навичок і послуг по кожному окремому працівнику) [2].

Багатоланцюгові технології використовуються при прийнятті управлінських рішень на кожному етапі трудового життя працівника на підприємстві (найм, підготовка, адаптація, безпосередня трудова діяльність і т.д.) з притаманними їм специфікою, відповідними задачами і методами керівною впливу.

Посередницькі технології використовуються в процесі взаємодії кадрової служби з керівниками структурних підрозділів підприємств з питань реалізації кадрової політики.

Індивідуальні технології направлені на управління поведінкою людей в процесі трудової діяльності і базуються на використанні методів мотивації праці, соціальної психології, регулюванні міжособистісних відносин.

Савельєва В.С. вважає [3], що технологія управління персоналом передбачає організацію наймання, добору, прийому персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію та адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивацію та організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, звільнення персоналу та ін. Сюди ж варто віднести питання взаємодії керівників організації з профспілками і службами зайнятості, управління безпекою персоналу.

Кадрові технології виконують специфічні управлінські функції. По-перше, вони забезпечують диференційований вплив на систему соціальних відносин організації з врахуванням специфіки її потреб в кількісних і якісних характеристиках персоналу. По-друге, вони забезпечують більш тонке і більш раціональне включення професійних можливостей людини в систему соціальних, перш за все, визначених ролей організації. По-третє, на їх основі формується механізм вимог професійних здібностей людини [1].

Об'єктом впливу кадрових технологій є професійні здібності людини, раціональне використання його досвіду роботи в організації, створення умов для їх повноцінної реалізації. Результатом їх застосування, як правило, є отримання більш повної інформації про здібності людини, його подальший професійний розвиток, зміна посади, більш

адекватна винагорода і інші зміни. Одночасно кадрові технології виконують і функції загальних управлінських технологій, спонукаючи людину до зміни своєї ролі в організації.

Однією з технологій є найм на роботу. Основною задачею при наймі на роботу персоналу є задоволення попиту на працівників в якісному і кількісному відношенні. При цьому слід відповісти на питання: де і коли знадобляться працівники?

Існує два шляхи залучення персоналу: зовнішній і внутрішній.

Якість трудових ресурсів підприємства тим вища, чим більша частка працівників, що забезпечують високу продуктивність праці, тобто персоналу високої кваліфікації. Тому в сучасних умовах значно зростає рівень вимог до підбору персоналу.

Підбір та розстановка персоналу – це розподіл працівників по структурним підрозділам, робочих місцях у відповідності із прийнятою оплатою, системою розподілу та кооперацією кадрів, а також із здатностями, психологічними, фізичними, діловими якостями працівників, що відповідають вимогам до складу роботи [4].

Спираючись на досвід провідних підприємств наводимо ряд заходів, що традиційно вживаються при підборі персоналу:

1. Створення системи підбору, до складу якої входять співбесіди з працівниками управлінь по роботі з персоналом, керівниками підрозділів, психологічні тести, ділові ігри, випробувальний термін на робочому місці;

2. Використання «портрета компетенції» задля визначення фахової придатності кандидата;

3. Аналіз компетенції і життєвих цінностей кандидата при відборі працівників, а не акцентування на біографії кандидата (освіта, фах, стаж роботи) на аналіз його;

4. Залучення фахових експертів для підбору персоналу;

5. Продовження процесу підбору після прийому співробітника на роботу (випробувальний термін);

6. Створення спеціальних програм адаптації для всіх прийнятих на роботу працівників. Їх метою є не стільки навчання фаховим навичкам, скільки ознайомлення нового працівника з цілями підприємства, його філософією.

Щоб обрати того, хто найбільше підходить вакансії необхідно виявити показники придатності кандидатів (можливості, знання, досвід, ціннісні установки тощо) і порівняти їх із наперед визначеними показниками вимог до вакансії [5].

В управлінській діяльності суб'єкту управління приходить практично постійно займатись оцінкою.

Оцінка персоналу – це процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам до посади чи робочого місця [4].

В управлінській діяльності оцінка персоналу, як правило, здійснюється:

- при призначенні на посаду;
- при закінченні випробувального терміну;
- періодично (атестація і ін.);
- при формуванні резерву;
- при призначенні на посаду із резерву;
- при скороченні штату.

Вихідними даними для оцінювання персоналу виступають: філософія підприємства та стратегічний план його розвитку; моделі робочих місць працівників; методики рейтингового оцінювання кадрів; положення про атестацію кадрів; правила внутрішнього розпорядку

підприємства; штатний розклад; особові справи співробітників; кадрові накази; соціологічні анкети; психологічні тести [5].

Оцінювання персоналу на підприємствах проводиться шляхом залучення до оцінювання співробітника колег, підлеглих і навіть клієнтів.

Існує велика кількість методів оцінки персоналу. Найбільш розповсюдженими формами оцінки персоналу є атестація, кваліфікаційний екзамен і моніторинг персоналу [1]. Популярною стає «360-градусна» атестація, коли співробітник одержує оцінку від свого керівника, підлеглих і партнерів.

Профорієнтація – комплекс взаємопов'язаних економічних, соціальних, медичних, психологічних, педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення задумки, інтересів, придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії [4].

Вона являє собою комплекс заходів:

- 1) профінформація та профосвіта;
- 2) профконсультації, профвідбір та профадаптація.

Профорієнтаційна робота спрямована на підвищення престижу та привабливості професії.

Адаптація – взаємне пристосування працівника чи організації, що засноване на поступовому співробітництві, до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці.

Існує кілька видів адаптації: професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна, організаційно-адміністративна, економічна, санітарно-гігієнічна.

Основними цілями адаптації є:

- а) зменшення стартових витрат на нового працівника;
- б) зниження стурбованості та невизначеності у нових працівників;
- в) скорочення плинності робочої сили серед нових працівників;
- г) економія часу працівника;
- д) розвиток позитивного відношення до роботи [4].

У сучасних умовах будь-які навички і знання швидко старіють, тому ключову роль в управлінні персоналом відіграють фахове навчання і розвиток. На провідних підприємствах навчання і розвиток персоналу є комплексним неперервним процесом.

Навчання персоналу стає необхідним в тих випадках, коли: працівник приходить на підприємство; працівника призначають на нову посаду або доручають йому нову роботу; у працівника не вистачає навичок для виконання своєї роботи, а також коли відбуваються серйозні зміни в економіці підприємства, у зовнішньому середовищі.

Навчання і розвиток персоналу включає:

- навчання, що у формі отримання загальної і фахової освіти, яке дає необхідні знання, навички і досвід;
- підвищення кваліфікації, завдання якого зводиться до поліпшення фахових знань і навичок;
- перекваліфікація, що, по суті, дає другу освіту [5].

Метою перекваліфікації є надання можливості працівникам опанувати новий для них фах.

Службово-професійне просування – це серія поступальних переміщень по різних посадах, що сприяє розвитку як організації так і особистості (переміщення вертикальні і

горизонтальні). Це і пропонується організацією послідовність різноманітних ступенів (посад, робочих місць, положень в колективі), які співробітник потенційно може пройти. Під кар'єрою ж прийнято розуміти фізичну послідовність ступенів (посад, робочих місць, положень в колективі), які займаються конкретним працівником. Ці поняття близькі, але не тотожні. Збіг наміченого шляху службово-професійного просування і фактичної кар'єри на практиці відбувається досить рідко і є швидше виключенням, ніж правилом [3].

Управління кар'єрою – це функція управління професійними можливостями людини в організації.

В процесі реалізації кар'єри важливо забезпечити реалізацію всіх її видів та інформацію працівників про їх перспективи.

В більш загальному вигляді виділяють такі етапи ділової кар'єри працівника:

- 1) підготовчий (до 25 років);
- 2) становлення (до 30 років);
- 3) просування (до 45 років);
- 4) збереження (до 60 років);
- 5) завершення (після 60 років);
- 6) вихід на пенсію.

Досить важливу роль для ефективного управління персоналом відіграє мотивація працівників.

Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведінки, яка обумовлена загальним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [4,5,6].

На даний час у практиці управління застосовуються різноманітні теорії мотивації, які дають уявлення про основні принципи мотивації праці і свідчать про роль мотивації в управлінні персоналом. Сутність теорій мотивації полягає в тому, що людина, усвідомлюючи завдання, що ставляться перед нею, і знаючи ту винагороду, яку вона може одержати за їхнє вирішення, зіставляє це зі своїми потребами, можливостями і здійснює певну діяльність.

На трудову мотивацію мають вплив різні стимули: система економічних нормативів і пільг, рівень заробітної плати і справедливості розподілу прибутків, умови праці, стосунки в колективі, кар'єрний розвиток, цікава робота, бажання самоствердитися і постійний ризик, внутрішня культура тощо [5].

Мотиваційний механізм повинен будуватися з врахуванням особливостей працюючого на фірмі персоналу, які включають в себе потреби, інтереси, установки і ціннісні орієнтації працівників. Цей механізм повинен враховувати існуючу структуру управління персоналом організації, фактори, які впливають на організацію всередині і ззовні, а також традиції, які склалися на фірмі та історичний досвід роботи [7].

Крушельницька О.В. стверджує, що створення мотиваційного механізму направлене на:

1. Збереження зайнятості персоналу;
2. Справедливий розподіл доходів і ефекту зростання преміальної частини оплати праці;
3. Створення умов для професійного і кар'єрного росту працівників;
4. Забезпечення сприятливих умов праці і збереження здоров'я працюючих;
5. Створення атмосфери взаємної довіри і зворотнього зв'язку [8].

Оплата праці є основною умовою мотивації до праці, вона є мотивом і стимулом до праці.

Заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм або результатів, обчислена, як правило, в грошовому виразі.

Оплата праці повинна забезпечити:

- 1) оптимальне життєве функціонування й розвиток людських ресурсів;
- 2) інтенсивний тип розвитку економіки;
- 3) оптимальне поєднання інтересів трудових колективів із загальнонародними.

В системі управління персоналу існує розуміння того, що в Конституції закріплено право на труд, отже нормальною є ситуація коли працівник з тих чи інших обставин звільняється з підприємства. Технологія звільнення працівника доволі часто в економічній літературі розуміється як вивільнення персоналу.

Вивільнення персоналу – вид діяльності, який передбачає комплекс заходів по дотриманню правових норм і організаційно-психологічної підтримки зі сторони адміністрації при звільненні співробітників [4].

Планування вивільнення чи скорочення персоналу відіграє важливе значення в процесі кадрового планування. В результаті раціоналізації виробництва чи управління формується надлишок кадрових ресурсів. Своєчасне переміщення, перепідготовка, припинення прийому на вакантні робочі місця, а також здійснення соціально орієнтованого відбору кандидатів на звільнення дозволяє регулювати внутрішньо організаційний ринок праці в процесі планування скорочення персоналу.

*Висновки.* Таким чином наведені у статті технології управління персоналом дозволяють досягати визначених цілей в управлінні підприємством та є запорукою ефективного менеджменту.

#### **Список використаних джерел**

1. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Теория управления. М.: Изд-во РАГС. 2008. 560 с.
2. Коваленко М.А., Грузнов І.І., Сухомлин Л.Є. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон: Ол-ди-плюс. 2006. 288 с.
3. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом. К.: ВД «Професіонал». 2005. 336 с.
4. Кибанов А.А. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М. 2002. 638 с.
5. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. К.: Знання-Прес. 2002. 384 с.
6. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. М.: Издательство «Альфа-Прес». 2008. 944 с.
7. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
8. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом. К.: «Кондор». 2005. 308 с.